

# Психологическая культура современного руководителя учреждения образования

## Аннотация

*В статье рассматривается вопрос роли психологической культуры как одной из ведущих составляющих эффективности управленческой деятельности руководителя учреждения образования. Показывается, что на современном этапе развития образования роль оптимального использования человеческого фактора приобретает крайне важное значение. Приводится характеристика понятия "психологическая культура", её содержания, возможных направлений формирования и развития.*

## Введение

**Ф**ормирование управленческой культуры руководителей учреждений образования обусловлено объективной необходимостью интенсивного изменения педагогических систем, что требует постоянного анализа процессов, происходящих в образовании с точки зрения нового управленческого сознания и мышления, отражающих современные реалии. Стратегия обновления образования является органичной частью общественного развития, в свою очередь, обусловленного изменениями в культуре. Осуществление реформ, поиск оптимальных путей и средств их осуществления, демократизация образования, интеграция в мировое сообщество и необходимость аккумуляции и культурной адаптации зарубежного опыта требуют поиска национальной модели управления и ответа на вопрос, каким должен быть современный руководитель, от деятельности которого напрямую зависит успешность решения поставленных задач.

Следуя общественным требованиям, руководитель должен видеть стратегические проблемы, создавать новые концепции, позволяющие обновлять содержание образования, развивать инициативу и творчество

В. А. Янчук, декан факультета психологии, социальной и воспитательной работы Академии последипломного образования, доктор психологических наук, профессор

педагогов, способствовать формированию позитивного общественного мнения, создавая условия для продуктивного сотрудничества и сотворчества всех заинтересованных сторон. Всё это вместе взятое предполагает наличие соответствующей управленческой культуры, требующей осознания и осмысления опыта управленческой деятельности. В практике работы школ выявлены многочисленные случаи, когда анализ основного и обеспечивающего процессов, постановка целей образовательного учреждения, создание организационных структурных подразделений, разработка системы оценки и контроля педагогического коллектива ведутся без использования предлагаемых наук методик, без учёта особенностей образовательного учреждения, с ориентацией на прежний опыт [1].

Всё вышеизложенное в применении к так называемому человеческому фактору охватывается ёмким понятием "психологическая культура руководителя", которое является предметом рассмотрения данной статьи.

## Основная часть

Термин "культура" всё чаще и чаще используется в современной литературе по отношению к широчайшему спектру аспектов образовательной практики. Его использование на практике, несмотря на позитивное к нему отношение, сталкивается с большим количеством сложностей, прежде всего содержательного плана. Попытки найти ответ на вопрос "Из чего же именно состоит культура, в чём она выражается и в чём конкретно проявляется?" вызывают сложности как у не обременённой соответствующим знанием аудитории, так и у специалистов, занимающихся данной пробле-

мой непосредственно. Без внесения ясности в содержательный аспект культуры многочисленные попытки его использования становятся малопродуктивными, особенно в плане её формирования. Нельзя формировать или описывать нечто, не определив его содержательных рамок. Развёрнутая панорама современных подходов к культуре даётся в Международной энциклопедии социальных и поведенческих наук R. S. Shweder [11]. В качестве наиболее признанных он выделяет определения С. Geertz и R. D'Andrade. Первый определяет культуру, как "исторически передаваемые паттерны значений, воплощённых в символах, системы наследуемых понятий, выражаемых в символической форме, посредством которых человек коммуницирует, увековечивает и развивает своё знание о жизни и отношении к ней" [9, с. 89], второй — как "научаемые системы значений, коммуницируемые средствами естественного языка и других символических систем, обладающие репрезентативной, директивной и аффективной функциями и обладающие способностью создавать культурные сущности и имеющие определённый смысл" [7, с. 116]. Общим для обоих определений является подчёркивание символического характера культуры и её фиксированное™ в языке. Более развёрнутая характеристика содержания культуры даётся С. Ratner, который включает в это понятие следующее:

- *культурные активности*, такие, как производство продуктов, воспитание и обучение детей, формирование и совершенствование политики и права, предоставление медицинского обслуживания. Именно через эти активности люди выживают и развивают себя. Они являются основополагающими способами взаимодействия людей с объектами, людьми и иногда с самими собой;

- *культурные ценности, схемы, значения, понятия*. Люди коллективно наделяют вещи значениями. Молодость, старость, мужчина, женщина, качества тела, здоровье, природа и время означают разные вещи в разных обществах;

- *физические артефакты*, такие, как инструменты, книги, бумага, глиняная посуда, пищевая посуда, часы, одежда, формирования, мебель, игрушки, игры, оружие и технология, которые все коллективно созданы;

- *психологические феномены*, такие, как эмоции, восприятие, мотивация, логическое мышление, интеллект, память, умалишёность, воображение, язык и личность, которые коллективно конструируются и распространяются;

- *активность*. Люди активно конструируют и реконструируют культурные феномены. Эта "активность" направлена на конструирование культурных феноменов, а также находится под влиянием существующей культурной активности, ценностей, артефактов и психологии [10, с. 6—7].

При внешней абстрактности приведённых определений культуры представленные в них её содержательные характеристики обладают существенным, прикладным значением, проявляющимся в следующем: во-первых, они позволяют определиться в том, что именно формируется в культуре; во-вторых, к чему следует стремиться, пытаясь добиться соответствующей образовательной цели; в-третьих, в чём конкретно будет выражаться конечный результат предпринятых воздействий. Итак, приобщение к культуре предполагает прежде всего формирование языковых средств постижения жизни, трансляцию ценностей и норм поведения, определяющих отношение к различным аспектам окружающей реальности, наконец, операциональную или активностную вооружённость, позволяющую оптимально решать предоставляемые жизнью задачи. Иллюстрацией сказанного является процесс приобщения к культуре, реализующийся в практике социализации: чему учат родители своих детей? Во-первых, обозначениям объектов окружающего мира, позволяющим выделять их из общей совокупности. Во-вторых, они раскрывают содержание этих обозначений, формируя значение и смысл. В-третьих, они помогают сформировать отношение к этим объектам, показывая их ценность или значимость. В-четвёртых, они вооружают своих детей операционально, т. е. формируют способы обращения с объектами и решения многочисленных задач, поставляемых жизнью, тем самым обеспечивая адаптацию к ней.

Определившись с содержательными характеристиками культуры как таковой, перейдём к характеристике её психологической составляющей. Традиционно психологи-

ческая культура определяется как динамическая структура, связанная с интернализированным специальным знанием, закреплённым в специализированных языковых понятиях, а также с опытом его экстернализации в профессиональной и повседневной практике и меняющаяся вместе с их изменением, включающая общекультурное и профессиональное мировоззрение, ценности, нормы, операциональную вооружённость, психотехнологии, мотивацию на самостоятельный личностный и профессиональный рост и способность к самоорганизации саморазвития в построении взаимоотношений с окружающими людьми. В более общем плане её можно определить таким образом: оптимальная реализация человеческого фактора в межличностных взаимоотношениях.

Именно человеческий фактор и составляет основной ресурс успешного выполнения профессиональной деятельности современного руководителя, в том числе и учреждений образования, эффективность реализации которого и определяется его психологической культурой.

В соответствии с подходом Н. Т. Селезнёвой, воплотившимся в докторской диссертации по психологическим наукам [1], процесс развития психологической культуры руководителей системы образования рассматривается как процесс целостного, целенаправленного, многоуровневого, долгосрочного, проектно-регулирующего, профессионально-личностного саморазвития, который детерминирует присвоение профессионально-позиционной, ценностной сущности субъекту-партнёру управления. Этот процесс обусловлен пониманием и принятием руководителями себя и партнёров в качестве уникальных саморазвивающихся личностей; выстраиванием адекватной самооценки; рефлексивным моделированием личностного конструкта "Я-профессионал"; принятием ответственности; оценением резервов психики на уровне рефлексии и переживаний разных состояний; актуализацией творческого потенциала; проектированием и регуляцией способов саморазвития в позициях управления, а также удовлетворённостью, уверенностью, самостоятельностью, рефлексивностью, креативностью,

высоким уровнем притязаний, выраженностью "Я", экстравертированностью, целенаправленностью, психическим обеспечением, интегрированностью личностных качеств.

В рамках этого подхода акцент смещается на личностные качества руководителя, представленные широким набором характеристик, одно лишь ознакомление с которыми вызывает чувство почтительного непонимания и осознания собственной неполноценности по отношению к предлагаемому эталону. На самом деле речь идёт о целостном методологическом подходе с далеко идущими последствиями, в практическом аспекте связанными с профессиональным отбором, построением технологии подготовки управленческих кадров, профессиональным и личностным самосовершенствованием и многим другим. Более того, знакомство с вполне успешными руководителями учреждений образования формирует впечатление об их профессиональном несоответствии предложенной идеальной модели. Но если человек, не соответствующий научно обоснованной и доказанной модели, успешен в выполнении профессиональной деятельности, возникает вопрос об её адекватности и соответствии как требованиям сегодняшнего дня, так и представлениям современной психологической науки и практики.

При внешней современности подхода он стоит на методологическом основании традиционной личностной модели лидерства, пережившей чуть ли не вековую историю надежд и разочарований, связанных с попытками её реализации [См., например, В. А. Янчук, 2]. Конечно, можно подбирать лидеров по качествам личности, можно их развивать, превращая этот процесс в самоцель, но можно учить человека оптимально реализовывать наличный личностный потенциал, приобщая его к той самой психологической культуре, содержательная характеристика которой представлялась выше.

Данный подход строится на гуманистическом, конструктивистском основании, в соответствии с которым человек конструирует мир, принимая самое активное участие в этом процессе, а успешность самоактуализации определяется уровнем развития его общей и профессиональной культуры, физическими возможностями. Следовательно-

но, окультуривая руководителя, мы создаём возможности для успешности его активности за счёт расширения мировоззрения, вооружения понятийным аппаратом, позволяющим выделять те грани мира, которые являются значимыми для достижения преследуемых целей и решения задач профессиональной деятельности, формируя отношение к миру, опирающееся на соответствующие ценности и нормы, наконец, вооружая его активностями или способами деятельности, позволяющими эффективно решать эти задачи. При данном подходе к подготовке руководителя мы начинаем понимать, что наряду с определёнными личностными качествами, обуславливающими степень лёгкости овладения профессией управленца в сфере образования (те же рефлексия и т. п.), должны больше внимания уделять оценке наличного состояния его общей культуры, выражающейся в развитости языка, общей эрудиции и т. п., определяющих, во-первых, возможность понимания жизни в её многообразных аспектах и контекстах; во-вторых, трансляции своего понимания окружающим другим, без потери этих самых контекстов, доступных автору, но не всегда доступных адресату воздействия.

Современный руководитель должен обладать уникальной способностью говорить с подчинёнными на их языке, при этом не теряя глубинных аспектов содержания, доводя их до сознания окружающих в доступной форме и тем самым развивая их, создавая те самые зоны ближайшего и отдалённого развития, о которых говорил Л. С. Выготский. Для того чтобы понимать учителя-предметника, он должен владеть, хотя бы на уровне общих представлений, специфической его предметной областью. Для того чтобы понимать обслуживающий персонал, он должен быть информирован и о тонкостях его профессиональной деятельности.

В практической реализации такого внешне привлекательного подхода присутствует опасность своеобразного "утопания" руководителя в море специализированного знания. Есть ли выход из этой, казалось бы, не решаемой проблемы? Есть, при обращении к новой социокультурно-интердетерминистской диалогической методологии, в соответствии с которой успешность достиже-

ний в любой сфере деятельности определяется взаимодействием личностного, ситуативного и активностного компонентов. Для того чтобы имели место изменения в личности, следует создавать условия, стимулирующие их. Для того чтобы изменившаяся личность успешно адаптировалась к изменившимся условиям, её надо вооружать активностями, способствующими успешности адаптации к ним, и соответствующим отношением (ценностями, нормами). Наконец, личность в новых условиях, вооружённая соответствующими знаниями, отношением, активностями или компетенциями, становится иной, тем самым находя новые ресурсы изменения и развития.

Осуществление такого рода руководства предполагает диалогичность руководителя, которая, в свою очередь, основывается на толерантности и плюрализме, рефлексии, эмпатии и способности к самоизменению и саморазвитию, имплицитно присущих демократичности. Провозглашая на словах приверженность демократическому стилю управления, мы часто забываем о том, что она предполагает уважение к личности и достоинству другого человека, стремление понять мотивы, мировоззрение, состояние другого человека, отдавая ему право на инакомыслие. Это право на инакомыслие часто встречается "в штыки", вызывая отрицательное эмоциональное отношение, стремление "переделать" другого под себя. Подобная переделка удобна, но она лишает руководителя возможности нахождения новых ресурсов развития, создания коллектива не единомышленников, что часто приветствуется, а содружества людей, заинтересованных в успехе общего дела и стремящихся внести свой уникальный вклад в его достижение. Наличие уникальных личностей, альтернативных взглядов, многообразия подходов и идей позволяет: во-первых, увидеть скрытые препятствия и возможности; во-вторых, объединить людей, интегрировав их возможности; в-третьих, сформировать положительное отношение к совместной деятельности; в-четвёртых, распределить полномочия с учётом уникальных возможностей каждого; в-пятых, включить ресурс взаимоподдержки и взаимочастия; в-шестых, включить ресурс взаимообогаще-

ния и взаиморазвития. Подчёркиваю, не единомыслие, а диалог заинтересованных в успехе совместных действий людей, вовлечённых и увлечённых совместной деятельностью, обеспечивает тот непрерывный движитель развития организации, который обладает неиссякаемой энергией взаимоподпитки и взаимоподдержки. Причём этот диалог должен осуществляться в открытом, незамкнутом, пространстве, стимулирующем взаимодовлетворённость и деградацию. Поэтому необходима поддержка внешних контактов, взаимообогащение за счёт достижений всех участников образовательного пространства, которое безгранично по своей сути и которое включает не только профессионалов в сфере образования, но и все заинтересованные стороны. А это и родители, и ученики, и производители, и органы власти, все вместе взятые заинтересованные в главном — формировании гражданина страны, обладающего высоким общекультурным уровнем, трезво оценивающим свои возможности, обладающего чувством собственного достоинства и любви к Родине, стремящимся сделать всё для её процветания, которое невозможно без процветания граждан, живущих в государстве, гуманистичных по своей природе, ценностно и нравственно развитых, внутренне мотивированных на достижение личного и общественного благополучия.

Очерченный идеал современного руководителя учреждения образования в аспекте психологической культуры предполагает наличие психологических знаний об индивидуальных особенностях и возможностях человека, ресурсах и нюансах развития; социально-психологических знаний — об особенностях понимания и взаимопонимания людей, условиях и технике общения, нюансах совместной деятельности, управлении социально-психологическим климатом, принятии совместных решений, профилактике и разрешении конфликтных ситуаций, оценке состояния коллектива и нахождении ресурсов взаиморазвития и т. д.

Формирование психологической культуры руководителя учреждения образования неразрывно связано с образовательной культурой, характеристика которой представлялась нами в ряде акцентированных публи-

каций [3; 4]. Включение данного понятия в систему уже существующих обусловлено необходимостью рассмотрения вопросов культуры приобщения к культуре. Интернализация культуры не должна происходить стихийно, её следует формировать со знанием дела, обеспечивая продуктивное взаимодействие всех участвующих сторон, мотивированных на взаимообогащение и взаиморазвитие, результатом чего должно стать взаимоблагополучие. Связано оно и с новыми идеями в отношении ранее анализировавшихся нами психологических ресурсов и перспектив реформирования образования [5; 6], квинтэссенцией которых является идея экологичности образования. Экологичность образования проявляется в ориентированности на обеспечение гармонии существования человека в окружающем социальном и физическом мире. Одним из условий достижения такого рода гармонии, в свете последних достижений психологической и педагогической мысли, является ориентация на формирование сетей возможностей, наборов эффективностей и жизненных миров всех участвующих в образовательном процессе сторон [6; 8].

### **Заключение**

Представленное описание контуров современного прочтения проблематики психологической культуры современного руководителя учреждения образования, безусловно, носит рамочный, дискуссионный характер, по авторскому замыслу мотивируя читателей на активное участие в её обсуждении. От порождения идеи до её реализации на практике — большой путь, оптимальное прохождение которого возможно посредством того самого взаимообогащающего диалога всех заинтересованных сторон, участие в котором всячески приветствуется автором. Открывая своё видение проблемы, читатель обогащает автора и всех других читателей на сокровищницу своего опыта и уникальность её видения. Только столкнувшись с этим видением (критическим, конструктивным, деструктивным, не важно), автор получает уникальную возможность для расширения собственных горизонтов и, надеюсь, горизонтов читателей, создавая тем самым основу совместных решений.

### Список использованной литературы

1. Селезнева, Н. Т. Закономерности и факторы развития психологической культуры руководителей системы образования: автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.13 / Н. Т. Селезнева. — V 1997.
2. Янчук, В. А. Введение в современную социальную психологию / В. А. Янчук. — Минск : -САР. 2005.
- 3 Янчук, В. А. Образовательная культура и образовательное тестирование: соотношение и -есспективы развития / В. А. Янчук // Юраванне у адукацыі. — 2006. — № 9. — С. 25—30.
- 4 Янчук, В. А. Образовательная культура: методолого-психологические основания формирова- -,<= и развития / В. А. Янчук, С. В. Балюк // Юраванне у адукацыі. — 2007. — № 8. — С. 1—9.
- 5 Янчук, В. А. Размышления о школьной реформе и её перспективах. Часть 1 / В. А. Янчук // \* саванне у адукацыі. — 2008. — № 2. — С. 6—15.
- 5 Янчук, В. А. Размышления о школьной реформе и её перспективах. Часть 2 / В. А. Янчук // «саванне у адукацыі. — 2008. — № 7. — С. 7—14.
- 7 D'Andrade, R. Cultural meaning systems / In: Shweder R. A., Le Vine R. C. (eds.) Cultural Theory: Essays on Mind, Self and Emotion. Cambridge University Press, New York, 1984.
5. Barab, S. A., Roth, W.-M. Curriculum-Based Ecosystems: Supporting Knowing From an Ecological Perspective // Educational Researcher. — 2006. — Vol. 35. — № 5. — R 3—13.
- 3 Geertz, C. The Interpretation of Cultures. — Basic Books, New York, 1973.
- '0. Ratner, C. Outline of a coherent, comprehensive concept of culture // Cross-Cultural Psychology 5- etin. - 2000. — Vol. 34. — № 1 & 2. — R 5—11.
- " 1 Shweder, R. S. Culture: Contemporary Views / In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. New York: Elsevier Science Ltd, 2001, p. 3151—3158.

Поступила в редакцию 20.02.2009 г.

## Критерии оценки уровня сформированное™ образовательной культуры слушателей переподготовки

### Введение

Проблема обеспечения социальной эффективности образования как такового / качества образования, в частности, стага предметом повышенного интереса психологов и педагогов в контексте нахождения новых идей, средств и ресурсов. Осознание того, что материальные ресурсы не беспредельны, как не (йерконе.ЧНЫ. и технологические возможности, выдвигает на первый план повышение роли так называемого человеческого фактора, связанного с личностными и групповыми особенностями участников образовательного взаимодействия. Причём такого рода взаимодействие рассматривается как диалогическое, отличительной особенностью которого является равноправность участников наряду с взаим-

С. В. Балюк, начальник учебного центрсаподготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров "Школа туризма и гостеприимства" (Гродненский государственный университет имени Янки Купалы)

нди заинтересованностью в качестве. крнеч: ного результата. Помимо собственно диалогического аспекта, необходим учёт и крайне важного, а зачастую и определяющего специфику всей образовательной системы, социокультурного контекста во всём многообразии его составляющих:

[Они (субкультура<sup>7</sup>) Я <> Мы (субкультура") <> Я <r^ Они (субкультура")].